

УДК 658.512.3

*Тропіцина Ю.С.,  
аспірант<sup>1</sup> кафедри політичної економії,  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

## **АПАРАТ КОНТРОЛЮ АУТСОРСИНГУ ЯК ГОЛОВНИЙ ОРГАН МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕСІ НАДАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ**

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція спонукає суб'єктів господарювання до освоєння нових інструментів управління, одним з яких стає аутсорсинг [1]. Конкурентні переваги підприємства та подальший їх розвиток значною мірою залежать від ефективності прийнятих рішень в організаційному, економічному та стратегічному аспектах щодо аутсорсингу, що дає змогу оптимізувати структуру витрат, підвищувати гнучкість внаслідок використання вивільненого потенціалу, швидко адаптуватись до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати [2].

Управління аутсорсинговими процесами на практиці – досить складне завдання. Дуже важливим є постійний контроль за процесом аутсорсингу, який повинен виконувати спеціально створений орган – апарат контролю аутсорсингу. Саме завдяки йому можливо максимально ефективно впровадити процес аутсорсингу на підприємстві, мінімізувати можливі ризики, контролювати якість виконуваних послуг, знизити витрати на реалізацію аутсорсингового проекту.

Зазвичай більшість підприємств, використовуючи аутсорсинг у своїй діяльності, не створюють спеціальний орган контролю. Розрізнені команди не можуть забезпечити стабільно високу якість впровадження аутсорсингового проекту. Всі вони очолюються різними людьми, часто практикують власні підходи до управління. Створення апарату контролю аутсорсингу є головною запорукою успіху використання аутсорсингу. Саме це і говорить про актуальність даної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях Анікіна Б. А., Бравара Ж.-Л., Клементе С., Петрицької О. С., Станьєра П., Стрікленда А. Дж., Хейвуда Д. Б. та ін. було розглянуто аутсорсинг як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. В той же час, створенню окремого органу

---

<sup>1</sup> Науковий керівник: Українська Л.О. – д.е.н., професор

менеджменту у процесі надання аутсорсингових послуг у працях науковців належної уваги не надається, чим і обґрунтовується актуальність та вибір даної теми.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування необхідності створення апарату контролю аутсорсингу як головного органу менеджменту у процесі надання аутсорсингових послуг. Об'єктом дослідження є апарат контролю аутсорсингу. Предметом є діяльність апарату контролю аутсорсингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Етапи реалізації аутсорсингових послуг мають управлінський аспект. При цьому потрібно розуміти, що менеджмент в даному випадку може носити як стратегічний, так і оперативний характер. По відношенню до аутсорсингу нам необхідно зробити розмежування за наступними критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

**Критерії стратегічного та оперативного менеджменту у процесі використання аутсорсингу**

№ з/п	Критерії	Вид менеджменту	
		Стратегічний	Оперативний
1	Рівень розробки	На найвищому рівні управління компанією	На більш низьких рівнях управління компанією
2	Регулярність	Це безперервний процес, пов'язаний з появою криз, нових ідей, можливостей і управлінських ініціатив	Це циклічний процес з встановленим тимчасовим графіком
3	Невизначеність	Висока	Низька
4	Кількість можливих альтернатив	Більше	Менше
5	Структурованість проблем	Немає структурованості	Є структурованість
6	Споживана інформація	Зовнішня/внутрішня	Внутрішня
7	Тимчасові обмеження	Тривалий період (5-10 років)	Короткий період (протягом року)
8	Супідрядність	Рішення є основою для прийняття оперативних заходів	Тактика формулюється в рамках прийнятих стратегій і реалізується для досягнення стратегічних цілей
9	Деталізованість	Низька	Висока
10	Персонал	Рівень вищого керівництва	Рівень середнього управлінського персоналу
11	Необхідність точності оцінки	Важлива для прийняття рішень у майбутньому, тому оцінки матимуть велику похибку	Важлива для безперервного процесу діяльності при більш точних оцінках
12	Інтереси	Корпоративні	Функціональні
13	Ступінь ризику	Високий	Низький

Джерело : розробка автора

З урахуванням викладеного матеріалу, етапи використання аутсорсингу групуються не тільки за стадіями даного виду послуг, але і за різними видами менеджменту. Результати такої систематизації наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Систематизація етапів використання аутсорсингу за стадіями та видами менеджменту**

№ з/п	Етапи використання аутсорсингу	Стадії аутсорсингу	Вид менеджменту
1	Мета і завдання аутсорсингу	Переговорний процес	Стратегічний
2	Визначення принципів управління		
3	Вибір аутсорсингової компанії		
4	Укладання договору про аутсорсинг		
5	Контроль за процесом виконання договору	Виконання договору	Оперативний
6	Відновлення, реструктурування або завершення договору	Завершення договору	

Джерело : розробка автора

Особливу практичну значущість представляє розробка елементів управління по стадіях аутсорсингу: переговорний процес, виконання договору, завершення (поновлення) відносин. З урахуванням вищевикладеного, очевидно, що елементи стратегічного менеджменту повинні максимально бути присутніми на першому етапі, коли дається загальна установка на подальшу роботу, в той час як інші стадії аутсорсингу (виконання договору, завершення (поновлення) відносин)

підпорядковані оперативному менеджменту, де вирішуються поточні питання. Взаємозв'язок управлінських процедур в ході використання аутсорсингових послуг повинен здійснювати спеціальний орган – Апарат контролю аутсорсингу (The control apparatus of outsourcing). Основне його призначення – забезпечення та контроль якості виконуваних послуг, координування спільних дій, спрямованих на оптимізацію витрат, своєчасне виявлення можливих ризиків і оперативне на них реагування.

Апарат контролю аутсорсингу має єдину управлінську та технологічну платформу зі своїми процесами, інструментами і знаннями. Він дозволяє компанії скоротити кількість помилок в роботі, знизити витрати на реалізацію аутсорсингового проекту. Це досягається за рахунок формалізації процедур. Акумулявання знань і технологій в одному апараті дозволяє ефективно управляти даним проектом, економити час і грошові кошти. Розрізнені команди, що займаються тестуванням, не можуть забезпечити стабільно високу якість. Всі вони очолюються різними людьми, часто практикують власні підходи до управління якістю, спираються на специфічний набір вимог тощо. Та й сама задача забезпечення якості може мати різні пріоритети в різних проектах. Ще більше проблем виникає при роботі із зовнішніми підрядниками, які мають свої погляди на стандарти якості. Всі ці недоліки має компенсувати створення апарату контролю аутсорсингу.

Апарат контролю аутсорсингу має ряд переваг:

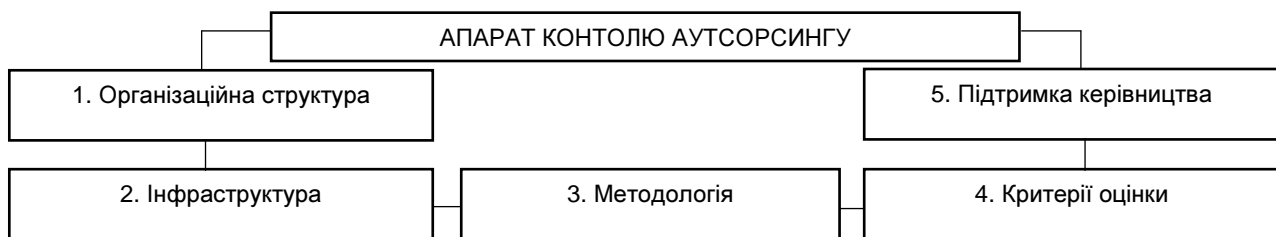
- одна незалежна команда керівників і виконавців, яка використовується в кожному новому проекті. Це дозволяє багаторазово задіяти експертизу одного фахівця замість того, щоб намагатися створювати її при виникненні будь-якої нової задачі;

- кожного разу можна керуватися одними і тими ж принципами і підходами. До того ж сам апарат контролю аутсорсингу постійно вдосконалюється, вбираючи в себе передовий досвід управління якістю та застосовуючи його на практиці;

- використовуючи модель апарату контролю при управлінні взаємовідносинами з аутсорсерами, замовник може організувати ефективний обмін інформацією – замість того, щоб просто ставити завдання та контролювати результати їх виконання. Наприклад, команди, що беруть участь у проекті зі сторін замовника і підрядника, можуть застосовувати єдину базу активів (плани, файли, методики та ін.) для забезпечення безперервності і повторюваності процесу, прискорення виходу кінцевого продукту. Кожна робоча група може контролювати якість продукту і, відповідно, нести за це певну відповідальність;

- крім того, керівники та всі зацікавлені особи здатні контролювати хід виконання проекту та відповідність результатів початковим вимогам.

Модель апарату контролю аутсорсингу представлена на рис. 1. Його переваги в управлінні аутсорсинговими послугами не можуть бути досягнуті без відповідної структури, налагоджених комунікацій та інструментів роботи.

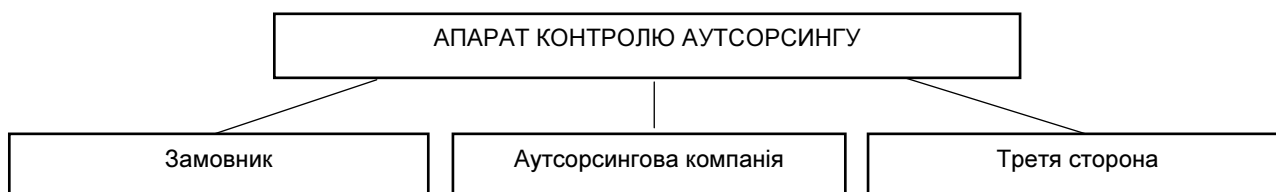


**Рис. 1. Модель апарату контролю аутсорсингу**

Джерело : розробка автора

Дамо деякі коментарі щодо кожного елемента запропонованої моделі.

1. Організаційна структура. Апарат контролю аутсорсингу – це самостійний орган, який виділяється в окремий підрозділ всередині компанії-замовника. Забезпечення його відносної незалежності – необхідна умова в послідовності реалізації його функцій. На рис. 2 виділено основні суб'єкти апарату контролю.



**Рис. 2. Структура апарату контролю аутсорсингу**

Джерело : розробка автора

2. Інфраструктура. Для досягнення поставлених перед апаратом контролю цілей необхідно створити певну інфраструктуру, яка представляє собою сукупність таких елементів, як працівники зв'язку, комунікації, обладнання, матеріали, програмне забезпечення та інші засоби.

3. Методологія. Апарат контролю аутсорсингу повинен виробити певну власну методологію надання аутсорсингових послуг залежно від її специфіки, описати процеси, процедури, засновані на практиці застосування в минулому. Він може практично застосовувати методіку оцінки загального ефекту аутсорсингу, запропоновану автором, та виносити обґрунтовані рішення щодо початку переговорів і контролювати весь процес до завершення надання аутсорсингових послуг.

4. Критерії оцінки. Слід розробити спеціальні критерії, на підставі яких буде оцінюватися робота апарату контролю аутсорсингу керівництвом компанії.

5. Підтримка з боку керівництва. Керівництву повинна бути продемонстрована ефективність апарату контролю, з тим, щоб дана структура не сприймалася лише як витратна стаття в бюджеті компанії. Тільки тоді можна буде розраховувати на відповідну підтримку з боку адміністрації.

Управління аутсорсинговими процесами на практиці – досить складна задача. Рішення щодо використання послуг аутсорсингу зазвичай націлені на реалізацію цілей, що забезпечують ріст і розвиток компанії. При цьому особливе місце відводиться вибору аутсорсера. При передачі будь-яких функцій сторонній організації з'являється ризик невиконання вимог, відсутності належної якості або недостатньої ефективності процесу аутсорсингу. Отже, перед укладенням договору необхідно попередньо здійснити оцінку та вибір потенційних постачальників аутсорсингових послуг. У загальному випадку, виходячи зі сформованої практики застосування аутсорсингу, в табл. 3 наведено систематизовані критерії оцінки та необхідні умови вибору аутсорсера.

Таблиця 3

## Критерії оцінки та необхідні умови вибору аутсорсера

Показники	Характеристика
<b>Критерії</b>	
Розуміння виконавцем вимог договору	Наскільки добре виконавець відповідає вимогам змісту робіт за договором
Загальна вартість або вартість життєвого циклу послуги	Чи здатний виконавець запропонувати найнижчу загальну вартість договору
Забезпеченість технічною базою	Чи володіє аутсорсер необхідним обладнанням, програмним забезпеченням та ін.
Управлінські можливості	Чи здатний підрядник успішно виконати проект при своєму управлінському досвіді, чи може він розвинути аутсорсинговий проект
Технічні можливості	Чи відповідають запропоновані виконавцем технології, методи, рішення і послуги вимогам нормативно-технічної документації, чи можливо отримати більш високі результати
Фінансові можливості	Чи володіє аутсорсер необхідними фінансовими ресурсами
Виробничі потужності і зацікавленість	Наявність у постачальника послуг необхідних потужностей і зацікавленість у задоволенні потенційних вимог клієнтів
<b>Умови</b>	
Категорія і масштаб аутсорсингової компанії	Чи відноситься аутсорсер до певної категорії бізнесу (малий, середній, великий, соціально значуще підприємство та ін.), особливо якщо це обумовлено в умовах укладання договору
Рекомендації та відгуки	Чи може підрядник надати позитивні відгуки, що підтверджують його професіоналізм, від своїх попередніх замовників
Права на інтелектуальну власність	Чи відстоює аутсорсер права на інтелектуальну власність, яку має намір використовувати при наданні послуг у рамках договору
Права власності	Чи заявляє підрядник право на робочі процеси або послуги, які будуть використані в рамках договору

*Джерело : розробка автора*

Вибір аутсорсера може бути зроблено як в умовах проведення відкритого конкурсу (тендеру), так і в ході виконання досліджень цільового сегмента ринку. Об'єктивна оцінка можливостей аутсорсингової компанії дозволяє знизити ризик невиконання вимог договору і досягти високої якості послуг. Після вибору виконавця слід документально визначити права і обов'язки сторін, які прописуються в договорі.

Розглянемо детальніше правила складання договору (четвертий етап використання аутсорсингу). Правильно складений договір представляє собою інструмент управління аутсорсером. Він зменшує ступінь виникнення ризикової ситуації, яка характеризується втратою керованості підрядником, і, як наслідок, веде до недосягнення цілей процесу, який виступає об'єктом аутсорсингу. В договорі також може бути обумовлений рівень ефективності та якості наданих послуг. У загальному вигляді в договорі рекомендується прописувати наступні пункти для аутсорсингової компанії (табл. 4) [3; 4].

Таблиця 4

Основні положення договору аутсорсингу

№ з/п	Замовник	Виконавець
1	<b>ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН</b>	
1.1	Оплатити послуги виконавця, пов'язані з виконанням замовлення, відповідно до п. ____ Договору	Дотримувати сувору конфіденційність щодо інформації, отриманої від замовника у зв'язку з виконанням цього Договору
1.2	Своєчасно забезпечувати виконавця всіма необхідними для виконання ним своїх зобов'язань документами та інформацією, а також надавати роз'яснення по суті замовлення за вимогою виконавця	Забезпечити виконання замовлення належним чином, в належний термін і належної якості
1.3	Не поширювати будь-яким способом отримані від виконавця відомості без його письмової згоди, якщо інше не виходить із суті замовлення	Надати послуги особисто, а у разі обставин, що перешкоджають надати послуги особисто, залучати інші спеціалізовані організації для виконання взятих на себе за цим Договором зобов'язань
1.4	Забезпечувати виконавця інформацією про діючі в галузі і на території знаходження та реєстрації замовника нормативні та інші акти адміністративного характеру	Забезпечити збереження документів
1.5	Сприяти виконавцю для отримання ним за письмовим запитом необхідної для проведення робіт з Договором інформації від третіх осіб	Надавати послуги відповідно до вимог до технологічного процесу, які визначені, наприклад, внутрішньою нормативною документацією замовника або іншими документами
1.6	Надавати за запитом виконавця в усній або письмовій формі роз'яснення та пояснення, що стосуються предмета Договору, які виникли у виконавця при виконанні зобов'язань, передбачених Договором	Негайно повідомити замовнику про неможливість виконання Договору по заявленим критеріям ризиків, ефективності та якості
2	<b>ПРАВА</b>	
2.1	Припиняти оплату наданих послуг, якщо виконавець не виконує або неналежним чином виконує свої зобов'язання за Договором	Виконавець має право зупиняти виконання замовлення, якщо замовник не виконує або неналежним чином виконує свої зобов'язання за цим Договором
2.2	Здійснювати контроль за виконанням замовлення, не втручаючись в область професійної компетенції виконавця (моніторинг стану справ апаратом контролю аутсорсингу)	Здійснювати контроль за виконанням замовлення
2.3	Призупинити аутсорсинговий проект в разі настання ризиків, несумісних з подальшою діяльністю замовника	Призупинити аутсорсинговий проект у випадку настання ризиків, не пов'язаних з діяльністю виконавця
2.4	Визначати методи контролю аутсорсингового процесу (моніторинг стану справ апаратом контролю аутсорсингу)	Визначати методи контролю аутсорсингового процесу (моніторинг стану справ апаратом контролю аутсорсингу)
3	<b>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ</b>	
3.1	У разі несвоєчасної оплати Виконавець має право вимагати від Замовника виплати пені в розмірі ____% від суми замовлення, за кожен день прострочення, але не більше ____% від суми, що підлягає сплаті Замовником	У разі невиконання або прострочення наданих послуг відповідно до п. ____ Договору Замовник має право вимагати від Виконавця виплати пені в розмірі ____% від суми замовлення, за кожен день прострочення, але не більше ____% від суми, що підлягає сплаті Замовником
3.2	У разі незабезпеченості умов для якісного виконання аутсорсингових послуг замовник сплачує штраф у розмірі ____% від суми замовлення	У разі надання послуг незадовільної якості (додаток за якістю послуг) виконавець сплачує штраф у розмірі ____% від суми замовлення
4	<b>КРИТЕРІЇ ПРИЙОМУ</b>	
4.1	Прийняв	Виконав

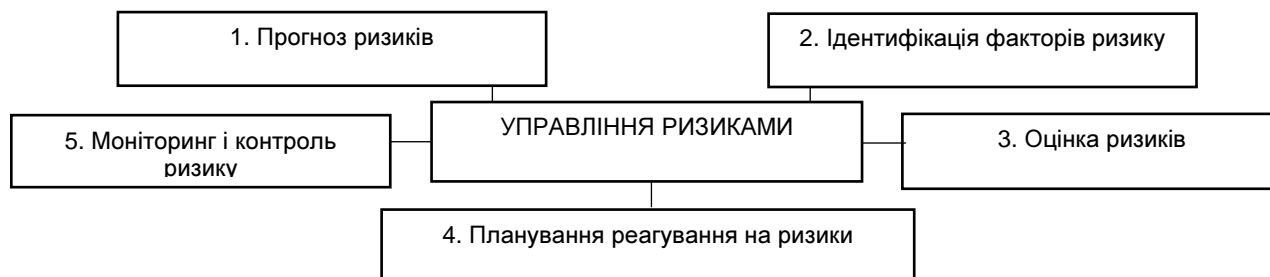
Джерело : розробка автора

Далі розглянемо взаємозв'язок етапів використання аутсорсингу в процесі підписання договору з трьома основними показниками: ризики (risks), ефективність (effectiveness) і якість (quality), які є складовими при оцінці загального ефекту аутсорсингових послуг (ТЕО). Зробимо спочатку акцент на управлінні ризиками при використанні аутсорсингових послуг. Зазначимо, що кількісна оцінка ризиків

важлива на первісній стадії – при прийнятті рішення на користь аутсорсингу. Однак на етапі застосування аутсорсингу виникає необхідність управляти ними.

Управління ризиками є системою процедур і дій, які дозволяють з мінімальними витратами аналізувати, вивчати, знаходити, оцінювати, спостерігати і усувати ризики (або пом'якшувати їх наслідки) [5].

Оскільки завжди будуть існувати відомі і невідомі ризики, організація повинна їх ідентифікувати, визначити можливо більшу кількість цих ризиків для того, щоб спланувати управління ними. На рис. 3 представлено схему управління ризиками.



**Рис. 3. Схема управління ризиками в процесі аутсорсингу**

*Джерело : розробка автора*

До процесу управління ризиками відносять:

1. Прогноз ризиків – діяльність з управління ризиками проекту, включає набір методів, засобів організації управління ризиками, які розробляє в кожному конкретному випадку апарат контролю аутсорсингу.

2. Ідентифікація факторів ризику – визначення ризиків, здатних вплинути на проект, і документування їх характеристик.

3. Оцінка ризиків – якісний і кількісний аналіз ризиків у період використання аутсорсингового проекту у двох тимчасових інтервалах: 1) в період підписання договору (потенційні ризики: технологічного характеру та компетентності аутсорсера); 2) у період використання аутсорсингу (їх фактичний прояв).

4. Планування реагування на ризики – розробка заходів, що забезпечують мінімізацію ймовірності і ослаблення негативних наслідків ризикових подій при загальному підвищенні ймовірності успішного завершення проекту.

5. Моніторинг та контроль ризику – моніторинг настання ризикових подій, визначення нових (можливих) ризиків, виконання плану з управління ними в процесі реалізації проекту, а також оцінка ефективності дій по їх мінімізації.

Другим показником ТЕО, який має інформаційну основу і попередній аналіз, виступає управління ефективністю. Він представляє собою сукупність інтегрованих циклічних процесів управління та аналізу з метою підвищення результативності діяльності компанії і поліпшення її конкурентних переваг. В умовах сформованої глобальної економічної кризи, коли практично неможливо прогнозувати зміну ставки дисконтування та з метою економії витрат на розрахунки з використанням «динамічних» методів, доцільно порівнювати два показники: собівартість утримання внутрішнього підрозділу (СС) і вартість аутсорсингу (СО). Конкретний вид менеджменту буде визначатися при різних варіантах співвідношень зазначених показників (табл. 5).

**Таблиця 5**

**Визначення виду менеджменту за різних комбінаціях СС та СО**

№ з/п	Собівартість внутрішнього підрозділу (витрати замовника – СС)	Вартість послуг аутсорсингової компанії (СО)	Прийняття рішень на користь аутсорсингу	Менеджмент
1	СС=СО		Так	Переговори щодо мінімізації витрат на аутсорсинг за основними статтями
2	СС>СО		Так	Підписання договору з даного пункту
3	СС<СО		Ні або Так	1) За умови подальшої мінімізації витрат вартості аутсорсингу; 2) Передача тільки частини функцій на аутсорсинг при дотриманні вимог якості

*Джерело : розробка автора*

Не викликає сумнівів у користі аутсорсингових послуг другий випадок на наведеній схемі (СС>СО). При цьому формулюється позитивне твердження про необхідність та економічну доцільність

використання послуг зовнішньої компанії. Відповідне рішення вноситься в договір. Потрібні додаткові зусилля сторін у переговорному процесі в першому варіанті (CC=CO). Можна не піднімати питання про зниження вартості аутсорсингу, якщо ризикованість проекту низька при потенційно високій якості. В іншому випадку компанія-виконавець має піти на зниження своєї ціни, якщо з її уявлень даний договір для неї необхідний.

Третій випадок порівняння собівартості витрат і вартості послуг тільки за даним критерієм не є позитивним для запуску проекту в справу (CC<CO). Він сам по собі може стати останнім пунктом переговорів, якщо додатково не буде залучена інформація про ризики проекту та його можливій якості. Останні умови необхідні для продовження переговорів. В якості експерименту для організації-замовника пропонується використовувати частковий аутсорсинг. До того ж виконавець може піти на зниження своєї ціни. Підсумки переговорів можуть бути такі: 1) зменшується ціна аутсорсингу; 2) вона залишається без зміни, якщо досягаються угоди між сторонами щодо ризиків та якості послуг.

У сучасних умовах стану економіки найпоширенішим способом управління ефективністю є мінімізація витрат [6]. Однак не слід його розглядати як єдиний спосіб її підвищення, оскільки досягнення стратегічних цілей компанії залежить від багатьох факторів. Управління ефективністю аутсорсингових послуг необхідно нерозривно пов'язувати з їх якістю. Замовнику і аутсорсеру потрібно знайти оптимальний варіант спільної співпраці, коли мінімізовані витрати, а послуги надаються з належною якістю. Тільки в такому співвідношенні можливо подальше перспективне співробітництво.

Процес управління якістю у сфері обслуговування розглядається як складова частина всієї діяльності з надання послуги. Він повинен гарантувати постійну її відповідність вимогам специфікацій і повністю задовольняти запити замовника аутсорсингу [1]. Це може бути досягнуто шляхом контролю за показниками процесу надання послуги і необхідним коригуванням діяльності, яка дозволить підтримувати їх в межах встановлених допусків. У системах якості виділяються наступні компоненти, які підлягають постійному контролю:

- планування процесу управління якістю на всіх стадіях аутсорсингових послуг;
- затвердження нормативно-технічної документації (специфікацій);
- розподіл відповідальності за надання послуги;
- оцінка та облік рівня задоволення користувача.

Система управління якістю аутсорсингових послуг повинна бути диференційована за стадіями здійснення. Таке угруповання виконано в табл. 6.

**Таблиця 6**

**Система управління якістю аутсорсингових послуг за стадіями здійснення**

Елементи системи якості	Стадії аутсорсингу
Якість людського фактору аутсорсера	Переговорний процес
Якість речовинного фактору аутсорсера	
Затвердження науково-технічної документації	
Підвищення кваліфікації персоналу	
Розподіл відповідальності за якість послуг за сторонами договору	
Поточний моніторинг якості послуг	Виконання договору
Фактична оцінка якості наданих послуг	
Встановлення заходів відповідальності за якість послуг за сторонами договору	
Настання відповідальності за незадовільну якість послуг	

*Джерело : розробка автора*

На стадії переговорного процесу апарат контролю аутсорсингу проводить оцінку потенційної якості аутсорсингової компанії, використовуючи метод експертних оцінок. Отримання високих параметрів на цьому етапі вже в певній мірі гарантує якість виконання всієї послуги в цілому.

Надання користувачу аутсорсингової послуги припускає затвердження специфікації (нормативно-технічної документації) на способи надання послуги, контроль за її дотриманням і корекцію процесів при виникненні відхилень. В цьому зв'язку діяльність з управління якістю включає постійне спостереження та контроль за процесом на всіх етапах надання послуги для попередження небажаних явищ, у тому числі випадкових і систематичних помилок і незадоволеності замовника. Етап переговорів також повинен обов'язково торкнутися проблем розподілу відповідальності за незадовільну якість послуг. Заходи в цьому відношенні прописуються в договорі. При цьому можливі такі варіанти: 1) відповідальність повністю покладається на аутсорсингову компанію; 2) відповідальність розподіляється між виконавцем і замовником послуг.

Обов'язковим елементом впровадження системи якості аутсорсингових послуг є розробка матриці розподілу відповідальності персоналу за забезпеченням якості послуг і на цій основі перегляд

посадових інструкцій персоналу і положень про відділи (підрозділи) підприємства. Крім визначення відповідальних осіб за дотриманням параметрів якості, необхідно встановити також чіткі заходи за неналежне його виконання. Для аутсорсингової компанії це може бути система штрафів, зниження ціни послуги тощо. В ході виконання договору апарат контролю аутсорсингу проводить поточний моніторинг відповідності якості послуг виробленим технічним умовам і затвердженим специфікаціям, своєчасно виявляючи і усуваючи всі недоліки.

Кінцева оцінка послуги проводиться на етапі безпосереднього договору між замовником і аутсорсером, що дозволяє останньому скласти об'єктивну думку про якість послуги. Процес управління якістю в сфері аутсорсингових послуг розглядається як складова частина діяльності з їх надання, причому надійно гарантує постійну відповідність послуги вимогам специфікацій і повне задоволення запитів користувача [7; 8]. Для вирішення такого завдання апарат контролю аутсорсингу або безпосередньо сам замовник дає фактичну оцінку виконання послуг. Високі оцінки припускають продовження роботи з даною аутсорсинговою компанією, якщо подібні зв'язки передбачаються в перспективі. Низька фактична якість, навпаки, сприятиме завершенню відносин з цим аутсорсером. Причому використовується конкретний захід впливу за невиконання даного пункту договору.

**Висновки з проведеного дослідження.** Перш ніж впроваджувати аутсорсинг на підприємстві, бажано створити спеціальний орган, який буде управляти всім процесом аутсорсингу – апарат контролю аутсорсингу. Він має ряд переваг, а саме: незалежну команду керівників та виконавців, яка використовується в кожному новому проекті; кожного разу можна користуватися одними і тими ж принципами і підходами; всі зацікавлені особи мають змогу контролювати хід виконання проекту, а також замовник може організувати ефективний обмін інформацією, замість того, щоб просто ставити завдання та контролювати результати їх виконання. Апарат контролю аутсорсингу уповноважений забезпечити та контролювати якість виконуваних послуг, координувати спільні дії, спрямовані на оптимізацію витрат, своєчасно виявляти можливі ризики і оперативно на них реагувати.

#### Бібліографічний список

1. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган ; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
2. Хейвуд Д.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Д.Б. Хейвуд ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.
3. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
5. Генс Г.В. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Г.В. Генс ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
6. Аксенов Е. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.
7. Outsourcing may be battered, bruised and vilified... so why is only a twentieth of enterprises planning to reduce it in 2013? / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.horsesforsources.com/outsourcing-in-2013\\_01213](http://www.horsesforsources.com/outsourcing-in-2013_01213).
8. The raw truth about outsourcing: 83% of outsourcing customers would not go back, despite three-in-four failing to achieve value beyond cost / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.horsesforsources.com/blueprint-polls-value-beyond-cost\\_113014](http://www.horsesforsources.com/blueprint-polls-value-beyond-cost_113014).

#### References

1. Brawar, Zh.-L. and Morgan, R. (2007), *Effektivnyy outsorsing: ponimanie, planirovanie i ispolzovanie uspeshnykh outsorsingovykh otnosheniy* [Effective outsourcing: understanding, planning and constellation today successful outsourcing relationships], Balans Bisnes Buks, Dnepropetrovsk, Ukraine, 288 p.
2. Kheywud, D.B. (2004), *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: in asked competitive advantages], Villiams, Moscow, Russia, 176 p.
3. Verkhovna Rada Ukrainy (2012), *Pro zainiatist naselenia* [On Employment], Zakon Ukrainy dated 05.07.2012 No. 5067-VI, available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (access date June 21, 2015).
4. Verkhovna Rada Ukrainy (2010), *Podatkovyi kodeks Ukrainy* [Tax Code of Ukraine], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>, (access date June 20, 2015).



5. Gens, G.V. (2005), *Upravlenie effektivnostiu biznesa. Kontseptsii Business Performance Management* [Management of efficiency of business. The concept of Business Performance Management], Alpina Busnes Buks, Moscow, Russia, 288 p.

6. Aksenov, E. and Altshuler, I. (2009), *Autsorsing. 10 zapovedey i 21 instrument* [Outsourcing: the 10 commandments and 21 tools], Piter, St. Petersburg, Russia, 464 p.

7. Outsourcing may be battered, bruised and vilified... so why is only a twentieth of enterprises planning to reduce it in 2013?, available at: [http://horsesforsources.com/outsourcing-in-2013\\_01213](http://horsesforsources.com/outsourcing-in-2013_01213) (access date June 19, 2015).

8. The raw truth about outsourcing: 83% of outsourcing customers would not go back, despite three-in-four failing to achieve value beyond cost, available at: [http://horsesforsources.com/blueprint-polls-value-beyond-cost\\_113014](http://horsesforsources.com/blueprint-polls-value-beyond-cost_113014) (access date June 18, 2015).

#### **Тропіцина Ю.С. АПАРАТ КОНТРОЛЮ АУТСОРСИНГУ ЯК ГОЛОВНИЙ ОРГАН МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕСІ НАДАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ**

**Мета** – обґрунтування необхідності створення апарату контролю аутсорсингу як головного органу менеджменту у процесі надання аутсорсингових послуг.

**Методика дослідження.** Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних вчених, законодавчі та нормативні акти України. В процесі роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи. Діалектичний – дозволяє об'єктивно розглянути необхідність та переваги створення апарату контролю аутсорсингу. Метод індукції використано при наведенні критеріїв стратегічного та оперативного менеджменту. Метод дедукції застосовано при створенні основних положень договору аутсорсингу. Методи аналізу та синтезу – при створенні моделі апарату контролю аутсорсингу, при розробці критеріїв оцінки вибору аутсорсера та ін. Методи формальної логіки та систематизації використано в процесі написання наукової статті.

**Результати.** Запропоновано критерії стратегічного та оперативного менеджменту у процесі використання аутсорсингу. Систематизовано етапи використання аутсорсингу за стадіями та видами менеджменту. Створено модель апарату контролю аутсорсингу. Вона складається з п'яти елементів (організаційна структура, інфраструктура, методологія, критерії оцінки, підтримка керівництва). Розглянуто структуру апарату контролю аутсорсингу. Наведено критерії оцінки та необхідні умови вибору аутсорсера.

**Наукова новизна** полягає в пропозиції створення апарату контролю аутсорсингу, що дає змогу забезпечити контроль якості виконуваних послуг, координувати спільні дії спрямовані на оптимізацію витрат, своєчасно виявляти можливі ризики і оперативно на них реагувати.

**Практична значущість.** Апарат контролю аутсорсингу дозволяє підприємству скоротити кількість помилок в роботі, знизити витрати на реалізацію аутсорсингового проекту. Акумулявання знань і технологій в одному апараті дозволяє ефективно управляти аутсорсинговим проектом, економити час і грошові кошти.

**Ключові слова:** апарат контролю аутсорсингу, аутсорсер, аутсорсинг, договір, менеджмент, послуга, управління ризиками.

#### **Tropitsyna Yu.S. APPARATUS FOR THE CONTROL OF OUTSOURCING AS THE MAIN BODY OF MANAGEMENT IN THE PROCESS OF PROVIDING OUTSOURCING SERVICES**

**Purpose.** The aim of the article is the substantiation of necessity of the creation of apparatus for the control of outsourcing as the main body of management in the process of providing outsourcing services.

**Methodology of research.** The theoretical basis of research is the scientific works of domestic scientists, legislative and normative acts of Ukraine. General scientific and special methods were used in the research process. The dialectical method – allows you to consider objectively the necessity and advantages of the creation of apparatus for the control of outsourcing. The method of induction was used by hovering criteria of strategic and operational management. Deduction method was used in the creation of the main provisions of outsourcing contract. Methods of analysis and synthesis were used for creating the model of apparatus for the control of outsourcing, in the development of criteria for evaluating selection of the outsourcer and others. Methods of formal logic and systematization were used in the process of writing a scientific article.

**Findings.** It has been proposed the criteria of strategic and operational management in the process of using outsourcing. The stages of using outsourcing by stages and types of management have been systematized. The model of apparatus for control of outsourcing has been created. It consists of five elements (organizational structure, infrastructure, methodology, evaluation criteria and management support). The structure of the control apparatus of outsourcing has been considered. An evaluation criteria and necessary conditions of choice of outsourcer were presented.

**Originality.** Scientific novelty consists in the proposal of the creation of apparatus for the control of outsourcing that allows providing quality control of services performed, coordinating joint actions aimed at optimizing costs, promptly identifying risks and respond to them quickly.

**Practical value.** Apparatus for the control of outsourcing allows the enterprise to reduce the number of errors in the work, reduce the cost for the implementation of the outsourcing project. Accumulation of knowledge and technology in one device allows you to manage effectively by outsourcing projects and save time and money.

**Key words:** apparatus for the control of outsourcing, outsourcer, outsourcing, contract, management, service, risk management.

**Тропицына Ю.С. АППАРАТ КОНТРОЛЯ АУТСОРСИНГА КАК ГЛАВНЫЙ ОРГАН МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ**

**Цель** – обоснование необходимости создания аппарата контроля аутсорсинга как главного органа управления в процессе предоставления аутсорсинговых услуг.

**Методика исследования.** Теоретической основой исследования являются научные труды отечественных ученых, законодательные и нормативные акты Украины. В процессе работы были использованы общенаучные и специальные методы. Диалектический – позволяет объективно рассмотреть необходимость и преимущества создания аппарата контроля аутсорсинга. Метод индукции использовано при приведении критериев стратегического и оперативного менеджмента. Метод дедукции применен при создании основных положений договора аутсорсинга. Методы анализа и синтеза – при создании модели аппарата контроля аутсорсинга, при разработке критериев оценки выбора аутсорсера и др. Методы формальной логики и систематизации использовано в процессе написания научной статьи.

**Результаты.** Предложены критерии стратегического и оперативного менеджмента в процессе использования аутсорсинга. Систематизированы этапы использования аутсорсинга по стадиям и видам менеджмента. Создана модель аппарата контроля аутсорсинга. Она состоит из пяти элементов (организационная структура, инфраструктура, методология, критерии оценки, поддержка руководства). Рассмотрена структура аппарата контроля аутсорсинга. Приведены критерии оценки и необходимые условия выбора аутсорсера.

**Научная новизна** заключается в предложении создать аппарат контроля аутсорсинга, который позволяет обеспечить контроль качества выполняемых услуг, координировать совместные действия направлены на оптимизацию расходов, своевременно выявлять возможные риски и оперативно на них реагировать.

**Практическая значимость.** Аппарат контроля аутсорсинга позволяет предприятию сократить количество ошибок в работе, снизить затраты на реализацию аутсорсингового проекта. Аккумуляция знаний и технологий в одном аппарате позволяет эффективно управлять аутсорсинговым проектом, экономить время и денежные средства.

**Ключевые слова:** аппарат контроля аутсорсинга, аутсорсер, аутсорсинг, договор, менеджмент, услуга, управление рисками.